

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
**Maestría en Mercadotecnia Global**



**TÍTULO DEL TRABAJO.**

**ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL**

**U/R 360° Gym & Fitness**

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

Presenta: **CLARA GUADALUPE URTIZ VILLANUEVA**

Asesora **PATRICIA POCÓVI GARZÓN**

Tlaquepaque, Jalisco. 27 de octubre de 2018.

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es presentar información que fundamente la propuesta de una estrategia de marketing relacional en la empresa U/R 360° Gym & Fitness, partiendo de una problemática de deserción de los clientes durante el año. Primero se analiza el contexto de la empresa y el área de oportunidad, posterior a eso se realiza un estudio de mercado de la industria del fitness en México a fin de tener información que sustente la viabilidad de la estrategia. Se plasman datos reales de empresa, se conceptualiza la mercadotecnia relacional, así como los conceptos y herramientas que la integran desde la perspectiva de distintos autores, a partir de ahí se sustenta una propuesta de marketing relación que coadyube a elevar los niveles de retención de los clientes, así como un número de acciones que proporcionen valor a sus clientes, tomando en cuenta la calidad en el servicio como factor fundamental para la satisfacción y lealtad de los clientes, dichas estrategias pretenden incrementar las utilidades y rentabilidad de la empresa. Se presenta un análisis financiero de cada una de ellas para evaluar su factibilidad.

Palabras claves: marketing relacional; estrategia; satisfacción del cliente; valor; gimnasio; servicio

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I	
1. Presentación del proyecto.....	6
1.1 Contexto Actual.....	6
1.2 Oportunidad de mejora y/o innovación .....	6
1.3 Diagnóstico de la empresa.....	7
1.3.1 Área de intervención.....	9
1.4 Análisis del mercado y contexto de la industria en estudio.....	10
1.4.1 Mercado potencial en México.....	13
1.4.2 Mercado potencial de U/R 360 y Market Share.....	14
1.4.3 Competencia y diferenciación.....	15
1.4.4 Áreas de oportunidad del mercado.....	16
CAPÍTULO II	
2. Propuesta estratégica de Marketing Relacional.....	17
2.1 Conceptualización del marketing relacional .....	17
2.2 Generación de valor .....	18
2.3 Clasificación y segmentación del cliente.....	20
2.4 El marketing relacional y la estructura de la empresa.....	21
2.5 Orientación al cliente .....	23
2.6 La satisfacción del cliente y calidad en el servicio.....	24
2.7 Retención, lealtad y rentabilidad.....	28
2.7.1 Como obtener lealtad de los clientes .....	29
2.7.2 Como reducir el índice de deserción de los clientes.....	30
2.7.3 Programa de fidelización de clientes.....	31
2.7.4 Definición de los programas de fidelización.....	32
2.8 Estrategias de marketing relacional propuestas para U/R 360° Gym & Fitness.....	33
2.8.1 Estrategias y acciones para crear valor.....	34

2.8.2 Costeo de estrategias y acciones complementarias para crear valor.....	35
2.9 Estrategia de fidelización basada en un programa de continuidad.....	35
2.9.1 Mecánica de conversión de usuario A a usuario B.....	37
2.9.2 Mecánica de introducción de usuario tipo C.....	38
2.9.3 Alianza con Nutriólogo.....	38
2.9.4 Campaña de Comunicación.....	39
2.9.4.1 Concepto rector.....	39
2.9.4.2 Plataformas y herramientas a utilizar.....	41
2.10 Análisis financiero .....	43
2.10.1 Presupuesto para campaña.....	43
 CAPÍTULO III	
3. Implementación y resultados.....	45
3.1 ROI y costeo de estrategia.....	45
3.1.1. Costeo de estrategias y acciones para crear valor.....	45
3.1.2 ROI de la estrategia del programa de fidelización.....	46
3.2. KPIs.....	47
3.3 Evaluación de posicionamiento y comunicación.....	47
3.3.1 KPIs.....	47
4. Conclusiones y recomendaciones .....	49
Referencias bibliográficas .....	40

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo de las empresas es la innovación, pero no sólo en el desarrollo de productos, sino también en la gestión de las relaciones con los clientes, una empresa que no focalice sus esfuerzos en el cliente, no será capaz de añadir valor a sus procesos. La relación con los clientes es una de las principales fortalezas de la administración empresarial, pero a su vez representa uno de los principales desafíos a nivel corporativo.

En el siguiente documento se analizará la problemática de retención de clientes que atraviesa UR 360° Gym & Fitness, negocio que tiene como objeto social y finalidad competir en el sector de servicios deportivos, cuenta con 4 años en el mercado y tiene un promedio de 400 clientes al mes. Se mostrará el proceso de identificación del área de oportunidad, el estudio de los hábitos del consumidor local, las tendencias de consumo del sector de servicios de salud personal y deporte a nivel nacional y a nivel estatal tomando como base de estudio el estado de Michoacán, así como sus potenciales variantes; las acciones de la competencia, la propuesta de estrategia que se plantea para resolver la problemática y su entorno así como las acciones complementarias entorno a esta estrategia.

Estas acciones complementarias o acciones internas de mercadotecnia comprenden un plan de comunicación a clientes potenciales y a clientes cautivos, los KPIs establecidos para la medición de resultados efectiva de la campaña de comunicación, las implicaciones de costos y retorno de inversión de la estrategia a aplicar y las recomendaciones generales para que UR 360° tenga el éxito que busca con esta estrategia así como las vistas a futuro del negocio.

La estrategia de retención de clientes que se propone está fundamentada en el campo del marketing relacional e intenta evidenciar la importancia de la entrega de un valor agregado a los clientes con el fin de elevar los niveles de satisfacción, retención y lealtad. Se mostrará también como la rentabilidad de la empresa se ve comprometida cuando los niveles de retención disminuyen.

# **CAPÍTULO I**

## **1. Presentación del proyecto**

### **1.1 Contexto actual**

U/R 360° Gym & Fitness es un centro de acondicionamiento físico con fines de lucro que lleva 4 años en el mercado, se encuentra ubicado en la ciudad de Nueva Italia, Michoacán. La empresa cuenta con 8 empleados y con un promedio mensual de 434 clientes durante los meses de enero a mayo y de 344 clientes promedio mensual durante los meses de junio a diciembre, Actualmente su ticket promedio de venta es de 1 mes, el precio al público por la membresía mensual es de \$260, el gimnasio actualmente genera ingresos mensuales promedio por \$101,158 teniendo un promedio mensual de gastos fijos de \$58,440, generando de esta manera una utilidad mensual de \$42,718 y creando un costo promedio por inscrito de \$146 y una utilidad de \$114 por inscrito. La falta de inscripciones a largo plazo y la compra de inscripciones mensuales, presentan claramente un panorama de esfuerzos en las tareas de venta que se requieren aplicar para la retención de clientes y captación de nuevos inscritos. De igual manera, mientras la demanda se siga comportando de esta forma, presenta una evidente dificultad para realizar pronósticos de ingresos en años venideros debido a la variabilidad de la demanda y el hecho de contar con solamente 4 años de registros de ventas; los ingresos en este caso dependen de los esfuerzos de venta los cuales suponen gastos monetarios y de tiempo del personal que pudieran estar dirigidos en otro tipo de actividades de optimización del gimnasio y de la marca.

### **1.2 Oportunidad de mejora y/o innovación**

Se identifica un área de oportunidad de mejora en la estabilización de la demanda con la creación de una estrategia de marketing relacional que favorezca la retención y fidelización de los clientes, para de esta forma prolongar el ciclo de vida promedio de cada inscripción comprada, es decir, aumentar los periodos de inscripción mensual a semestral y los que normalmente asisten por periodos de 5 a 6 meses aumentarlos a anualidad. Con el objeto de aumentar el porcentaje de retención de los clientes en un 10%. A continuación, se realizará un diagnóstico inicial y una investigación de mercado con el objetivo de determinar los factores que afectan en la decisión para

prolongar los tiempos de inscripción en un gimnasio, así mismo se analizará la importancia de la calidad total. Kotler (2006) afirma. “La calidad total es la clave para la creación de valor y satisfacción del cliente” (p.147). De esta manera si enfocan los esfuerzos en aumentar los niveles de satisfacción de los clientes será la clave para retenerlos.

### 1.3. Diagnóstico de la empresa

El gimnasio U/R 360° se encuentra en una etapa de inicio de la madurez, con 4 años en el mercado dejando atrás la fase de “start-up” o de negocio nuevo. U/R 360° se encuentra en un proceso de solidificación y consolidación de mercado, en el que el negocio empieza a notar una problemática de falta de clientes, así como de retención y prolongación de ciclo de vida de los usuarios. Según datos estadísticos de la empresa se observa que el 10% de los usuarios son clientes fieles ya que se han mantenido constantes en el pago desde hace 4 años que se inauguró el gimnasio, el 60% de los usuarios muestran un ciclo de vida promedio de 5 a 6 meses constantes con 1 mes de interrupción y por último el 30 % restante su ciclo de vida se estima de 1 a 2 meses.

En la tabla no. 1 se muestra como las utilidades mensuales disminuyen a la par con el número de socios, durante los meses de enero a mayo el número de socios se mantiene casi constante con un promedio mensual de 434 socios durante los primeros cinco meses, sin embargo, en los meses de junio a diciembre la cifra de socios promedio mensual desciende a 344. Identificando claramente una oportunidad de mejora en los niveles de retención de clientes durante el periodo de junio a diciembre, si se lograra aumentar el porcentaje de retención en un 10% las utilidades anuales se incrementarían cerca de un 34%. No obstante, se tendrá que hacer un análisis más profundo para elegir las herramientas o estrategias que resulten más efectivas para dicha retención, fidelización e incluso captación de nuevos clientes.

MES	INGRESOS MENSUALES	GASTOS FIJOS	UTILIDAD POR MES	NO. SOCIOS
ENERO	\$ 126,542.00	\$ 58,440.00	\$ 68,102.00	487
FEBRERO	\$ 113,522.00	\$ 58,440.00	\$ 55,082.00	437
MARZO	\$ 105,332.00	\$ 58,440.00	\$ 46,892.00	405
ABRIL	\$ 112,303.00	\$ 58,440.00	\$ 53,863.00	432
MAYO	\$ 107,000.00	\$ 58,440.00	\$ 48,560.00	412

JUNIO	\$ 95,391.00	\$ 58,440.00	\$ 36,951.00	367
JULIO	\$ 107,760.00	\$ 58,440.00	\$ 49,320.00	414
AGOSTO	\$ 93,413.00	\$ 58,440.00	\$ 34,973.00	359
SEPTIEMBRE	\$ 82,643.00	\$ 58,440.00	\$ 24,203.00	318
OCTUBRE	\$ 82,643.00	\$ 58,440.00	\$ 24,203.00	318
NOVIEMBRE	\$ 82,643.00	\$ 58,440.00	\$ 24,203.00	318
DICIEMBRE	\$ 82,643.00	\$ 58,440.00	\$ 24,203.00	318
		UTILIDAD ANUAL	\$ 490,555.00	

Tabla 1. Ingresos mensuales 2017 Gym U/R 360°

Al no haber realizado una estrategia de este tipo previamente, sino de haber enfocado los esfuerzos de branding y posicionamiento de mercado a través de difusión en medios tales como impresos internos y bloqueos de televisión local, podemos concluir de manera preliminar, que la labor de posicionamiento ha sido efectiva y que ha llevado a U/R 360° a tener un promedio de clientes suficiente para soportar las operaciones, así como pasar la curva de lanzamiento inicial de marca.

A continuación, en la tabla no. 2 se muestra el análisis FODA de U/R 360° Gym & Fitness que permite plasmar la situación actual de la entidad.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones nuevas y amplias</li> <li>2. 50 % Participación de Mercado según datos de la empresa y de la competencia.</li> <li>3. Equipos novedosos.</li> <li>4. Amplia gama de equipo cardiovascular.</li> <li>5. Entrenadores certificados.</li> <li>6. Clases adicionales de zumba.</li> <li>7. No se cobra cuota de inscripción</li> <li>8. Servicio de Asesoría nutricional.</li> <li>9. Ubicación cercana a escuelas, parques, unidad deportiva, hospitales, biblioteca.</li> <li>10. Planes de entrenamiento personalizados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de nuevas sucursales.</li> <li>2. Incorporación de nuevas disciplinas tales como: Yoga, Cycle, HIIT, Body Pump, Kick boxing.</li> <li>3. Pronósticos de crecimiento de la industria del fitness según datos de IHRSA en los próximos 4 años.</li> <li>4. Penetrar en un segmento de mercado con mayor poder adquisitivo.</li> <li>5. Utilizar al 100% la capacidad operativa en todos los horarios.</li> <li>6. Fomentar la cultura del cuidado de la salud y alimentación a nivel local.</li> <li>7. Capacidad financiera para invertir en servicios que contribuyan a un porcentaje más alto de retención y captación de clientes.</li> </ol>



11. Costo bajo en relación con la competencia.	8. Aplicar estrategia de mercadotecnia de servicio uno a uno.
--	---

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe una formalización en los procesos.</li> <li>2. Deficiencia en el servicio al cliente.</li> <li>3. No existe diversificación de disciplina de entrenamiento.</li> <li>4. Limitante del espacio para nuevas disciplinas</li> <li>5. No existen estrategias definidas de ventas, retención y fidelización.</li> <li>6. No se hace uso de las redes sociales para posicionar la marca.</li> <li>7. La percepción que tiene el mercado es de un gimnasio para un segmento de clase alta, aún cuando el costo de la mensualidad es solo \$10 más alto que la competencia.</li> <li>8. El área de pesas es insuficiente en las horas pico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura de nuevos gimnasios con estrategias de fidelización y servicio al cliente.</li> <li>2. Apertura de gimnasios con instalaciones más amplias y oferta de nuevas disciplinas.</li> <li>3. Situación de seguridad, política y social en el estado de Michoacán.</li> </ol>

Tabla 2. FODA de U/R Gym & Fitness

### **1.3.1 Área de intervención.**

El área que se plantea mejorar es la de atención a clientes. Esto no significa que la atención actual sea deficiente, se señala más bien que tiene oportunidades de mejora en lo relativo a la retención y fidelización de los clientes. Se pretende elevar el nivel de retención de los clientes en un 10%.

Los productos, en este caso membresías, que ofrece la empresa son los siguientes:

- a) Membresía de pase de un día: \$40
- b) Membresía de pase semanal: \$90
- c) Membresía de pase quincenal: \$150
- d) Membresía de mensualidad: \$260

e) Membresía anual: \$2,860

El gimnasio actualmente no cobra inscripción y su membresía de mayor desplazamiento es la membresía mensual, la membresía anual prácticamente no tiene compradores, por lo que el objetivo y área de intervención de la estrategia es la atención al cliente y la promoción para aumentar el ciclo de vida promedio de 1 mes a 5 o 6 meses y de 6 meses a anualidad, así mismo incrementar los niveles de retención, satisfacción y lealtad.

#### **1.4 Análisis del mercado y contexto general de la industria**

Tendencias generales del mercado mexicano: La cultura general y la percepción del mercado hacia la industria del deporte y nutrición (en la cual se encuentra U/R 360°) ha ido creciendo en los últimos 15 años y muestra un pronóstico de crecimiento adicional importante proyectado al año 2022, de acuerdo con datos de Euromonitor (2017) .En la tabla no. 3 se muestra la cantidad de productos de consumo enfocados al mejoramiento de la salud y desempeño del deporte, tales como vitaminas, quema grasas, suplementos alimenticios y demás variaciones de esta rama, de acuerdo con esos datos se identifica una industria en ascenso. Por otro lado, un estudio en el año 2012 reportaba 3,000 establecimientos deportivos. En el segundo semestre del 2016 la International Health, Racquet & Sports Club Association, IHRSA (2016), una organización sin fines de lucro con sede en Boston, Estados Unidos, identifico más de 12,700 clubes, gimnasios y centros deportivos en el país.

### Sales of Sports Nutrition

Retail Value RSP - MXN million - Current - 2003-2022



# 2.960

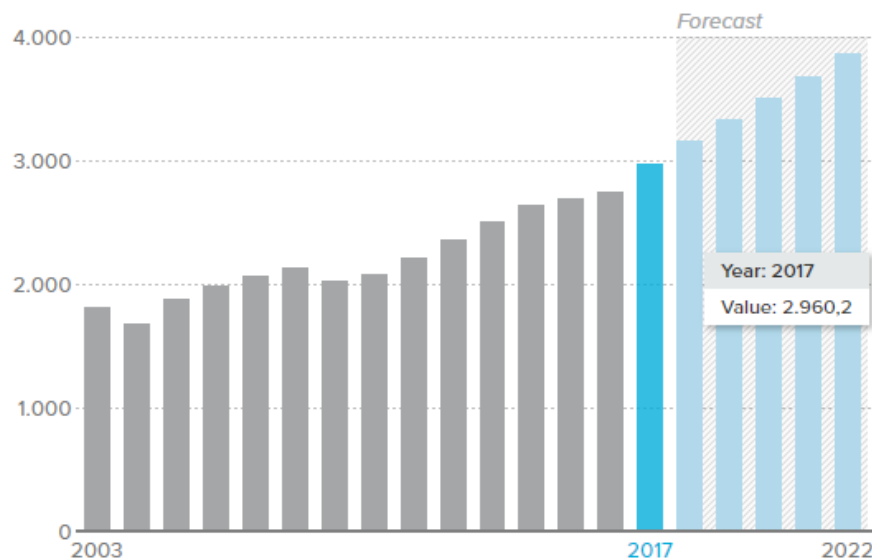


Tabla 3. Sales of Sports Nutrition

En la tabla no. 4 se observa que en comparación al año 2016, el año 2017 mostró un aumento del 8.3% en el consumo de bienes relacionados al deporte y nutrición. Lo que nos dice que hay un mercado creciente que busca mejorar su desempeño atlético y su salud. Sin embargo se prevé de acuerdo al forecast realizado por Euromonitor (2017), una disminución de consumo de estos productos en los próximos años por lo que es fundamental aprovechar esta tendencia de consumo durante el 2018 y el 2019 para captar ese mercado que tiene un perfil enfocado en el mejoramiento físico y de salud personal para desplazar mayor cantidad de membresías y solidificar a sus clientes mediante una estrategia que los haga quedarse independientemente de las tendencias macro económicas.

#### Sales Performance of Sports Nutrition % Y-O-Y Retail Value RSP Growth 2003-2022



8.3%

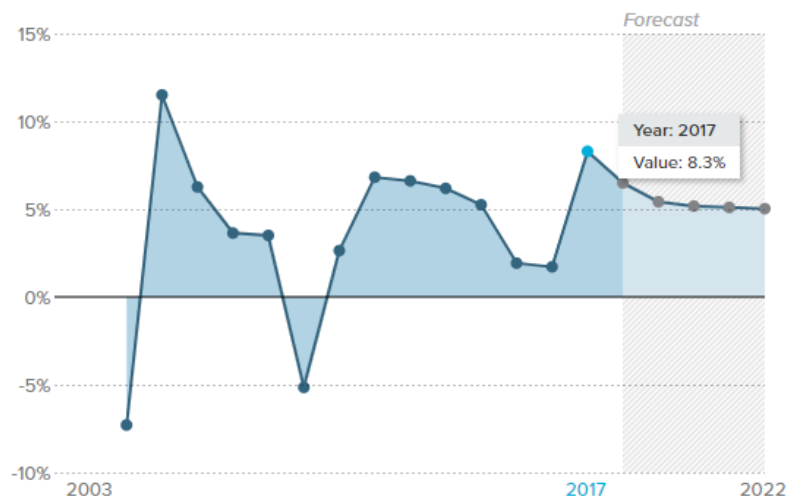


Tabla no. 4 Sales Performance of Sports Nutrition

Así mismo, si cruzamos estos datos de aumento de consumo en bienes relacionados al mejoramiento de desempeño en el deporte, de bienestar y salud con los datos de la tabla no. 5 que indica que México tiene actualmente cerca de 4.1 millones de usuarios en gimnasios. El cruce de información de estos datos proyecta un área de oportunidad clara para U/R 360° en términos de generar una estrategia de relaciones que fomente el potencial de crecimiento de los clientes por medio de la venta cruzada de productos que auxilien en el mejoramiento de desempeño y salud en general del consumidor final.

Latorre (2018) afirma “Aproximadamente el 3.2% de los mexicanos están enrolados en un gimnasio, comparado con la cifra del 2.2% del 2013 hay un mercado potencial creciente de personas que buscan invertir en su salud personal a través de bienes y servicios relacionados a la salud personal y atletismo”.

## Top 10 countries number of members in health & fitness

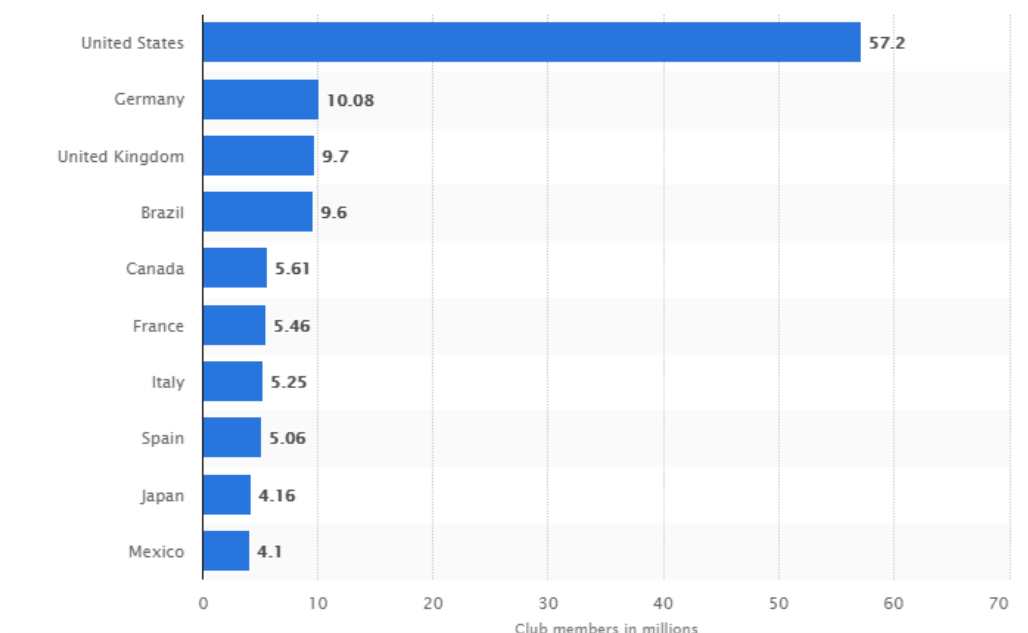


Tabla no. 5 Top 10 de países con mayor número de personas inscritas en gimnasios.

De acuerdo con los datos de Statista (2017), México a pesar de ser uno de los 10 países con mayores números de socios inscritos en el mundo, es también es uno de los países con menor período de continuidad y de seguimiento a su actividad física, de acuerdo a números presentados por la IHRSA (2017) y a una entrevista conducida con el director de Snap Fitness, Edgar Montoya, entre el 60% y 70% de las personas que se inscriben, desertan a los 3 meses.

Alcántara (2017) señala que con base a un análisis realizado por Banorte – IXE, la marca Sports World aumentó su número de inscritos de 24,309 en 2010 a 72,987 en 2016 y cerró el año 2017 con 56 gimnasios abiertos.

### **1.4.1 Mercado potencial en México.**

Según International Health, Racquet & Sportsclub Association (2017), organismo que reúne a los integrantes de la industria de clubes y gimnasios, el mercado del fitness en México tiene un valor aproximado de mil 800 millones de dólares, y lleva un crecimiento anual sostenido desde hace unos cinco años de cerca de 20 por ciento.

De acuerdo con datos del INEGI (2016) hay aproximadamente una distribución de población general por género en México del 51% de mujeres y 49% hombres. El target de cliente promedio actual en UR 360° son en su mayoría mujeres con el 55% pero también hombres con el 45% de edades desde los 15 hasta los 45, en México el total poblacional con estas características es de aproximadamente 56 millones de personas. Si agregamos un filtro de un NSE desde C- hasta A/B los cuales constituyen el 57.5% de acuerdo al último estudio de Niveles Socioeconómicos de la AMAI del 2010. En el Anexo B, se puede observar que en México hay 32, 200,000 con las características socioeconómicas y de perfil de edad necesarias para ser usuario de este tipo de negocios.

#### **1.4.2 Mercado potencial de U/R 360 y Market Share.**

En cuanto a la zona de Nueva Italia y del municipio de Múgica, actualmente hay alrededor de 45,000 habitantes. Aplicando los datos de población, se puede concluir que hay un mercado de aproximadamente 11,900 personas que representan un mercado potencial para la marca en cuanto a perfil de edad y socioeconómico. Sin embargo, un artículo publicado por el INEGI (2017) solamente el 42.4% de los mexicanos hace ejercicio, añadiendo esta última variable psicográfica, se estima un tamaño de mercado aproximado de 5,000 clientes potenciales.

Los datos de la empresa muestran que la cartera de clientes de U/R 360° asciende a 400 socios promedio mensual, sin embargo, en el mes de enero de 2018 se tiene registro de 487 personas inscritas. Según datos de los la competencia el Gym del Río tiene cerca de 250 socios mensuales y Gym Metropolis 150 socios y datos proporcionados por el Regidor del deporte del ayuntamiento de Múgica a la unidad deportiva acuden cerca de 1,000 personas al mes a realizar algún tipo de actividad física. Considerando los datos anteriores se puede estipular la participación de mercado de la siguiente forma:

- Unidad deportiva gratuita 20% de participación de mercado
- U/R 360° 9.74%
- Gym del Río 5%
- Gym Metrópolis 3%
- Total = 37.74%

Con base en lo anterior se infiere que el mercado potencial restante es de un 62.26% , por lo que quedarían 3,113 personas con probabilidades de enrolarse en un gimnasio.

#### **1.4.3 Competencia y diferenciación.**

U/R 360° ofrece instalaciones sumamente superiores a las de la competencia, por lo que el valor agregado y fortaleza de UR 360° frente a su competencia es calidad en el servicio y la experiencia del consumidor dentro del punto de venta, creando de esta manera un espacio que presenta ventaja para crear oportunidades de recompra. Adicional a esto, cuentan con acceso a nutriólogos y otros especialistas del deporte lo cual permite proporcionar un servicio más completo en caso de hacer promociones cruzadas. Aunado a esto, también se venden productos complementarios tales como bebidas, suplementos y ropa deportiva.

En la tabla no. 6 se muestra un análisis comparativo de los productos, procesos y servicios de los competidores de U/R 360°

	U/R 360°	Gym del Río	Gym Metrópolis
<b>Oferta de Valor</b>	Low cost	Low cost	Low cost
<b>Precio mensualidad</b>	\$260	\$250	\$200
<b>Aspectos funcionales</b>			
Software administrativo	X		
Registros informes	X	X	X
Control de asistencias de clientes	X		
Control de asistencia de trabajadores	X	X	X
Capacitación al personal	X		
Planes de Afiliación	X		
Personal de ventas			
Planes de Promoción			
<b>Instalaciones</b>			
Dimensión	400 mts2	300 mts2	150 mts2
Área de Cardio	X	X	
Equipo de pesas	X	X	X
Estacionamiento	X	X	

<b>Servicios añadidos</b>			
Venta de suplementos	X		
Servicio de nutriólogo	X		
Entrenadores personalizados	X		
Clases adicionales	X		
Venta de Ropa deportiva	X		
Venta de accesorios entrenamiento	X		
<b>Plataformas de comunicación</b>			
Página web			
Facebook	X		
Instagram	X		
Porcentaje	85%	30%	20%

Tabla 6. Matriz comparativa de U/R 360° Gym & Fitness vs competidores.

#### **1.4.4 Áreas de oportunidad del mercado.**

De acuerdo a números y estadísticas del INEGI (2013), el índice de sobrepeso de México es de 72%, lo cual es un problema que ataca principalmente a niños pequeños y adultos arriba de los 40 años de edad. Sin embargo, el verdadero peligro está en que el 9% de los mexicanos puede presentar algún tipo de diabetes debido a la mala alimentación, principalmente atacando a adultos mayores y siendo una de las causas de muerte más importantes de México. Esto presenta una oportunidad para una marca como UR 360° al presentarse como una institución enfocada al mejoramiento personal y a la optimización de la salud.



## **CAPÍTULO II**

### **2. Propuesta estratégica de Marketing Relacional**

Desde hace varios años, el marketing ha ido cambiando de un enfoque “transaccional” a un enfoque “relacional”. En el panorama actual de competencia y globalización las empresas no deberían considerar como función principal la promoción y comercialización de sus bienes o servicios como parte del éxito, lo primero que se debe de comprender es que no solo se trata de una transacción, ya que en la actualidad los clientes son más exigentes, debido a la gran variedad de ofertas que el mercado global ofrece para satisfacer sus necesidades o deseos. Por ello, las organizaciones deben adoptar un nuevo enfoque, en donde aspiren a crear relaciones con los mejores clientes, que éstas sean a largo plazo, interactivas y que aporten un valor añadido, es decir es ir más allá de la venta del bien o servicio, el nuevo enfoque deberá basarse en establecer lazos fundamentados en la confianza, comunicación, compromiso y lealtad hacia con sus clientes.

El incremento en la oferta, la madurez y fragmentación de los mercados, la globalización de la competencia y el desarrollo de las tecnologías así como la presencia de clientes más exigentes e informados han dado lugar a un enfoque emergente denominado marketing relacional que tiene sus orígenes en el marketing de servicios y en el marketing industrial, el marketing relacional sostiene que atraer y captar clientes ya no es suficiente para competir en el mercado actual, este nuevo enfoque sustenta que los procesos de las empresas deberán enfocarse en crear valor, vínculos estrechos de comunicación, elevar niveles de satisfacción, lealtad y establecer relaciones a largo plazo.

#### **2.1 Conceptualización del marketing relacional**

Ante un mercado cada vez más globalizado y un incremento descomunal de la competencia se requiere estar atentos en los procesos o medios que contribuyan a aumentar el valor del bien o servicio que ofrecemos, a fin de poder satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes. De lo anterior se desprende la importancia del estudio e implementación del marketing relacional en la creación de valor. El marketing relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente, es establecer un enlace permanente con él, lo que permite

en el mediano y largo plazo su fidelización, y así incrementar su lealtad con la empresa, a la que la innovación presente en el mercado le exige estar en investigación continua, para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. (Berry, 1995, p.236)

Antes predominaba la orientación a las transacciones de la mercadotecnia de ventas, de producto y consumidor. Las condiciones que orillaron a evolucionar hacia la mercadotecnia relacional son las siguientes: a) La intensificación de la competencia; b) La necesidad de fidelizar a los clientes y lograr la economía de la relación; c) La concepción de los mercados como redes, surgida a partir de la alta competencia y d) La creación de acuerdos de cooperación entre empresas, para enfrentar la demanda de la manera más conveniente. (Wakabayashi y Oblitas, 2012, p 71)

Gummesson (1999) señala que el marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes clave ( consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios del marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. El marketing relacional crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes.

Desde la perspectiva empresarial la mercadotecnia relacional es una forma de comprender los vínculos del negocio con los clientes, mediante todos los puntos directos e indirectos de contacto, buscar una relación que permita satisfacer mejor sus necesidades y demandas. (Rebollo, 2012, p103-110). Es importante mencionar que las empresas pueden convertir esta estrategia de marketing relacional en una de sus principales ventajas competitivas, y así adelantarse a las tendencias comerciales, que sufren cambios apresurados debido al gran número de competidores que existen en el mercado.

## **2.2 Generación de valor**

La importancia de la creación de valor para el cliente, se basa en la premisa de que la razón de ser de cualquier empresa es el cliente, ya que sin clientes no hay ingresos, y sin ingresos las finanzas se ven seriamente afectadas. En consecuencia, las tareas de atraer, satisfacer y retener a los clientes debe ser el eje principal de la gestión en toda organización que anhele resultados financieros imponderables.

Un portafolio de clientes satisfechos y fieles proveen un acrecentamiento de la efectividad y eficacia de las operaciones estratégicas y, por consecuencia una mejora en la situación competitiva y financiera, un cliente fiel permite el aumento ingresos para la empresa y minimiza los costos de comunicación para atraer nuevos clientes y generar un posicionamiento.

En un mercado de alta competencia, las personas tienen múltiples alternativas de satisfacción de necesidades, lo que implica conocer cómo el cliente elige comprar. Así pues el cliente decide en función de su capacidad de percepción respecto del valor que representan para el las distintas alternativas, podemos deducir entonces que las empresas no proporcionan bienes o servicios, sino valor al cliente.

Porter (1985) señala “Que el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes debe exceder al costo incurrido para crearlo. Considera que el valor es el monto que los clientes están dispuestos a pagar, y que su incremento surge por dos vías: cuando la empresa logra ofrecer precios más bajos que los competidores con beneficios equivalentes y cuando se otorgan beneficios únicos que justifiquen un precio mayor”.

Kotler (2006 p.141) afirma: “Que el valor percibido por el cliente (VPC) es la diferencia que aprecia el cliente entre el total de ventajas y el total de costos que supone una oferta respecto de las demás ofertas alternativas”. Así pues, el valor percibido por el cliente se fundamenta en la diferencia entre lo que recibe y lo que entrega, estos pueden ser costos o beneficios funcionales, emocionales o económicos, dentro de esta dinámica de la percepción del valor el cliente obtiene beneficios y asume costos, partiendo del supuesto que el cliente siempre escogerá la oferta que le representa mayores beneficios y menor costo. De lo anterior se desprende la trascendencia de entregar un valor más alto a los clientes.

Se pretende como parte de la estrategia de retención incrementar el valor percibido de los socios, aumentando algunos beneficios, como las asesorías nutricionales a costos especiales de \$100 por consulta, se les otorgarán descuentos del 15% en la compra de suplementos alimenticios, 10% de descuento en la mensualidad por cumpleaños, se les otorgará un pase semanal gratis por

año para que lleven a un invitado, se ofrecerán cada 3 meses reuniones con profesionales del fitness y se adquirirá un sillón de masaje para que hagan uso de él una vez al mes de manera gratuita, todo esto con el objeto de fortalecer y acrecentar la propuesta de valor de la empresa.

### **2.3 Clasificación y segmentación del cliente**

Los clientes se distinguen en su valor y en sus distintas necesidades, el valor de un cliente establece el tiempo que se le dedica y lo que se invierte en él, permite enfocar esfuerzos y dedicar recursos para que los más valiosos sigan siendo fieles y aumenten su valor. Clasificar a los diversos clientes es una tarea necesaria para toda empresa si se busca mejorar la rentabilidad. Para poder realizar dicha clasificación es necesario conocer cuáles son los criterios que se van a utilizar para clasificarlos. Burnett (2002) afirma que una organización pierde el 50% de sus clientes cada 5 años y por regla general captar un cliente nuevo requiere cinco veces mayor que conservar uno ya existente. Peppers & Rogers (2006) recomiendan considerar tres cuestiones concernientes con la segmentación del cliente y orientar su clasificación de acuerdo a su valor y no necesariamente a sus necesidades. Estas son: ¿Qué grupo de clientes dan el mayor y el menor valor a la empresa? ¿Qué productos o servicios son los más adecuados para cada grupo de clientes y que tipo de comunicación de marketing hay que mantener para incrementar su lealtad y rendimiento financiero sobre la inversión?.

Los clientes pueden ser clasificados por el estatus, por el volumen de compras en un período de tiempo determinado (por ejemplo: Anual), por su antigüedad, por la frecuencia de compra, por las líneas de productos que compran, por su grado de influencia, etc. La decisión de utilizar uno u otro criterio, depende de los aspectos que se considere son determinantes para la empresa y que permiten enriquecer el análisis de estos. La clasificación de clientes permitirá segmentar y seleccionar las estrategias a aplicar, las actividades a desarrollar, y en última estancia, los esfuerzos y recursos que se dedicarán a cada tipo de cliente acorde al tipo de relación que se desee tener con cada uno.

El análisis por tipo de clientes permitirá identificar los clientes de mayor proyección para el crecimiento y sostenibilidad del negocio. Fernández (2017) muestra la siguiente clasificación: **1. Clientes actuales.** Son aquellos que te compran periódicamente, bien sean empresas o

particulares. En definitiva, son aquellos que sostienen tu negocio. **2. Clientes activos.** Son aquellos que hacen compras con cierta frecuencia y que lo hicieron recientemente o en un periodo de tiempo establecido por la empresa. Este periodo de tiempo dependerá del tipo de empresa o el producto. **3. Clientes inactivos.** Son clientes que han realizado compras, pero fuera del periodo establecido por la empresa. Son clientes a los cuales se puede recurrir en algún momento, de cara a que vuelvan a comprarnos, previo análisis del motivo de la baja, la frecuencia de compra, **4. Clientes potenciales.** Son aquellos que no han realizado compras a la empresa, pero que han mostrado interés a través de la solicitud de información, petición de presupuesto, y que cuentan con capacidad de compra pudiendo convertirse en cualquier momento en generadores de ingresos para la empresa. **5. Clientes probables.** Son clientes que no han comprado nunca a la empresa, y que no han manifestado interés en nosotros. Sin embargo, por sus características consideramos que podrían convertirse en generadores de ingresos a futuro.

Segmentar el mercado se traducirá en un beneficio para la organización, aunque al realizar dicha segmentación todos los clientes del segmento recibirán un mismo trato, cuando en realidad ciertos clientes tienen más valor que el promedio del segmento. Ante esta contrariedad Peppers & Rogers (2006) recomiendan el mercado uno a uno (One to One). Parten del supuesto de que los clientes tienen distintos ingresos y aportan diferentes beneficios a la organización. Agregan que es más rentable tratar menos clientes con una mayor cuota, que muchos clientes con una baja cuota, ya que se gastaría menos en campañas y la organización estaría menos vulnerable a ciclos económicos y más protegida frente a la competencia. Señalan también que se pueden estimar las relaciones a lo largo de la vida potencial de un cliente y proponen mantener bases de datos de los clientes utilizar transacciones históricas e identificar información demográfica.

## **2.4 El marketing relacional y la estructura de la empresa**

El marketing relacional infiere mayor rentabilidad, crecimiento y lealtad de sus clientes, sin embargo este cambio de enfoque no es considerado como un cambio de procedimiento, es considerado un cambio a nivel estructural, las relaciones pasan de ser de confrontación a cooperación y los objetivos dejan de fijarse en la participación de mercado y se centran la participación de los clientes, el organigrama de la empresa cambia su enfoque tradicional hacia uno orientado a los clientes, los siguientes en orden de importancia llegan a ser el personal que

esta en contacto directo con el cliente, quienes son los que lo conocen, atienden y satisfacen las necesidades de los clientes.

Para Kotler (2006) al adoptar el marketing de relaciones, la empresa necesita visión, liderazgo y paciencia para tener éxito; establecer una alta dirección eficiente; crear un fuerte vínculo con su estrategia; recoger información acerca de los clientes y mejorar las técnicas y procesos de información; optimizar la fijación de objetivos, el contenido de los mensajes y la estrategia de comunicación; prever las inversiones a largo plazo; mantenerse atento a los cambios de gestión necesarios y diseñar la estructura global de la empresa considerando nueve componentes principales:

- 1) La estrategia de marketing relacional
- 2) La base de datos de los clientes
- 3) Los sistemas de ayuda a la toma de decisiones
- 4) La evaluación de los clientes
- 5) El desarrollo de bienes o servicios en atención a las tendencias del mercado
- 6) La responsabilidad de contactar con los clientes
- 7) Los modelos para la fijación de objetivos y adaptación al cliente
- 8) Las estrategias de canales para transmitir y captar información
- 9) Los sistemas de medición y evaluación del marketing.

Si bien el marketing relacional promete elevar los niveles de rentabilidad y lealtad de los clientes traduciendo todo esto en mayores beneficios para la empresa posee ciertas desventajas una vez que se decide adoptarlo, ya que implica mayores costos y una inversión a largo plazo ya que los periodos de tiempo pueden ser exorbitantes desde que el cliente inicia el diseño de su producto o servicio hasta que lo logra adaptar para satisfacer sus necesidades. Así pues una vez que decide adoptar un enfoque de mercadotecnia relacional habrá que ser muy pacientes para ver reflejados los beneficios en la rentabilidad financiera de la empresa.

## 2.5 Orientación al cliente

Kotler (2006) afirma: que las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. La gestión de la relación con el cliente no significa ignorar a la competencia, sino mantenerse cerca y responder con estrategias diferentes a las necesidades de esos clientes. Whiteley y Hessian (1996) indicaron que la empresa que se focaliza en el cliente añadirá valor a sus procesos, mismo que se muestran en la siguiente tabla y la que se describen a su vez las acciones para diferenciar a una empresa centrada en el cliente de acuerdo con Guadarrama (2005).

Acción	Empresas centradas en el cliente	Otras empresas
Focalización definida en clientes	Directivos y empleados se orientan a objetivos definidos para darle valor al cliente	Visualizan oportunidades en todas partes
Creación de infraestructuras que traten la información recibida del cliente	Invierten en desarrollar la información que reciben de los clientes y la trasladan a toda la organización para dar el servicio que el cliente quiere con el mayor valor	Invierten en investigaciones de mercado, pero apenas toman decisiones en actuar sobre dicha información
Colaboración global	Crean grupos interdisciplinarios dentro de la organización orientados a servir al cliente	Prima la jerarquía y toda la mejora de la empresa está dirigida a ella misma sin considerar al cliente
Transformación de clientes satisfechos en clientes entusiasmados	La empresa desarrolla una interacción con el cliente, este último forma parte del proceso de elaboración del producto/servicio	La fuerza de las ventas está presionada en dar servicio a todos los pedidos. El servicio es una necesidad
Dirección en contacto permanente con el mercado	La dirección se involucra con los clientes y los empleados	Los directivos toman decisiones de posicionamiento sin tener en cuenta el mercado Fuente:

Tabla N.º 7 Aspectos distintivos de una empresa centrada en el cliente Fuente Guadarrama (2015) a partir de Whiteley y Hessian (1996).

Las organizaciones que se enfoquen en el cliente tendrán mayores oportunidades de desarrollarse, prosperar y ser rentables en el largo plazo. Burnett (1997) afirma que las estrategias de creación de relaciones solo pueden ser efectivas cuando son tangibles, sostenibles y suponen una ventaja competitiva, tanto para el proveedor como para el cliente. Porter (1985) señala, que el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, debe exceder al costo incurrido para crearlo. El incremento en los requerimientos de los consumidores en cuanto a calidad y satisfacción es un reflejo de la capacidad de compra e información que poseen, ya que no solo buscar satisfacer una necesidad, si no que las empresas sean capaces de crear experiencias que eleven sus niveles de satisfacción y valor.

## **2.6 La satisfacción del cliente y calidad en el servicio**

La diferencia entre el valor y la satisfacción reside en que la satisfacción es un tipo de respuesta emocional que depende de cada individuo y puede variar según las circunstancias. Ralston (1996) en su modelo SUR (Satisfacción-Uso-recomendación), resalta la importancia de la satisfacción del cliente y señala que un cliente satisfecho repite su compra y atrae a más clientes. Ranaweera y Prabhu (2003) analizaron los efectos en la retención de la satisfacción del cliente y de la confianza. A mayores niveles de satisfacción, mayores niveles de recomendación positiva y mayores niveles de confianza.

García (2006) afirma: “La satisfacción del cliente puede considerarse como el sentimiento de placer o decepción resultante de comparar el resultado de un producto o servicio con las expectativas previas que el cliente tenía de él”. (p.81).

La satisfacción en el centro de acondicionamiento físico tiene que administrar dos dimensiones para controlar el nivel de satisfacción de sus clientes. García (2011) manifiesta: “Por una parte, debe procurar un nivel de rendimiento adecuado en sus productos y servicios, y además debe intentar controlar el nivel de las expectativas de su mercado. Si las expectativas del cliente son muy elevadas, se corre el riesgo de no estar a su altura en el momento de la verdad, generando clientes insatisfechos. Sin embargo, si se gestionan las expectativas para tengan un nivel bajo, es probable que no se atraiga a un número suficiente de clientes. Por lo tanto, lo más razonable es



adaptar las expectativas al nivel de servicio que el centro puede prestar de forma consistente” (p.82).

La clave para retener a los clientes se basa en mantener niveles altos de satisfacción, ya que mientras un cliente este satisfecho con el servicio que se le está otorgando permanecerá leal durante periodos más amplios de tiempo, será más fácil que adquiera productos nuevos de la empresa, así como servicios colaterales y será poco probable que considere a la competencia como una opción si su nivel de satisfacción es alto. En el marketing relacional la calidad es competencia de todas la áreas de la organización, en tal enfoque el concepto de calidad percibida es de gran importancia. Reichheld y Sasser (1990) sostienen que retener clientes a través de la calidad del servicio, lleva a aumentar las ventas y referencias a otros clientes, produce un sobreprecio y reduce los costos operativos.

Parasuramn en 1990 formula el modelo de la calidad en el servicio (SERVQUAL) que indica que la percepción de la calidad por el cliente esta determinada por cinco pautas como se muestra en la tabla no. 8

Pauta	Concepto
1	Diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción de la empresa
2	Diferencia entre la percepción de la organización y las especificaciones de calidad del servicio.
3	Diferencia entre las especificaciones de calidad y la prestación del servicio.
4	Diferencia entre la prestación del servicio y la forma de comunicación externa
5	Diferencia entre el servicio percibido y las expectativas del cliente.

Tabla no. 8 Fuente: elaborado a partir de Parasuraman (1990)

Estos mismos autores desarrollaron una lista de cinco conceptos que determinan la calidad en el servicio con base en el modelo anterior y se describen a continuación: 1 ) Confiabilidad 2) Receptividad 3) Competencia 4) Empatía y 5) Aspectos tangibles y con base a estos cinco factores desarrollaron la escala de 21 elementos denominada SERVQUAL los cuales se muestran a continuación:

## Confiabilidad

- Prestar el servicio según lo prometido.
- Administrar los problemas de servicio de los clientes con consistencia.
- Prestar los servicios bien desde el primer momento.
- Prestar los servicios en el momento prometido, sin retrasos.
- No cometer errores.

## Receptividad

- Mantener informado al cliente sobre cuando se prestará el servicio.
- Atender rápidamente a los clientes.
- Voluntad para ayudar a los clientes.
- Disponibilidad para responder a las preguntas de los clientes.

## Competencia

- Los empleados deben inspirar confianza a los clientes.
- Los clientes deben sentirse seguros con cada transacción.
- Los empleados deben ser corteses en todo momento.
- Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para responder a las preguntas de los clientes.

## Empatía

- Prestar atención individual a cada cliente.
- Los empleados que tratan con los clientes deben preocuparse con ellos.
- Hay que comprender a fondo los intereses del cliente.
- Los empleados deben entender las necesidades de los clientes.
- Horario comercial vigente.

## Aspectos tangibles

- Equipo moderno.

- Instalaciones visualmente atractivas.
- Empleados con una apariencia impecable y profesional.
- Los materiales asociados con el servicio deben ser atractivos.

Feciková (2004), indica que hay una correlación entre la calidad del producto o servicio, la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Razón por la cual se debe hacer un gran énfasis en proporcionar servicios de calidad, ya que esto se encuentra directamente relacionado con los niveles de satisfacción del cliente, la American Society for Quality Control (1993), define la calidad “como el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes”. Por otra parte, Kotler (2006) afirma. “La calidad total es la clave para la creación de valor y satisfacción del cliente. La calidad total, al igual que el marketing, es trabajo de todos”.(p.147). A su vez, Welch señala. “La calidad es la mejor garantía de lealtad de nuestros clientes, nuestra defensa más poderosa contra la competencia, y la única vía para el crecimiento y ganancias sostenibles”. La calidad se transforma en una ventaja competitiva para la organización. Finalmente Peppers & Rogers (1998) afirman que se debe hacer una diferenciación entre “satisfacción del cliente y calidad percibida, ya que la primera es consecuencia de la segunda”, aunque muchas de las veces el cliente reconoce una alta calidad, pero no se encuentra satisfecho.

Como parte de la estrategia se propone medir los niveles de satisfacción de los socios de U/R 360° por medio de la aplicación de encuestas de satisfacción cada 3 meses. Se plantea también contar con una base de datos en Excel para llevar un registro individual de cada socio a fin de conocer los periodos de inscripción, así como sus gustos y preferencias con el objeto de ofrecer un trato más personalizado. Así mismo se trabajará de manera significativa en los cinco conceptos que determinan la calidad en el servicio a fin de ofrecer un servicio de calidad y elevar los niveles de satisfacción de los clientes, si bien se observa una fortaleza en los conceptos de confiabilidad y aspectos tangibles, se reconoce una gran deficiencia en receptividad, competencia y empatía razón por la cual se encauzarán todos los esfuerzos para fortalecer dichas áreas partiendo de la satisfacción de los empleados para que estos sean capaces de retransmitirla hacia los clientes.

## **2.7 Retención, lealtad y rentabilidad**

Según Kotler (2006). “La clave para la retención del cliente es la satisfacción, pues los clientes satisfechos permanecen leales por más tiempo, hablan favorablemente de la empresa, ponen menos interés en la competencia, son menos sensibles al precio, ofrecen ideas de mejora a la empresa y cuesta menos servirles que a un cliente nuevo”.( p.145). Siguiendo en esta misma línea, Kotler y Keller (2006) afirman que “la clave para lograr una gran lealtad de los clientes es proporcionarles un gran valor” para Michael Lanning, en su obra *Delivering Profitable*, “las empresas deben diseñar una propuesta de valor competitivamente superior, dirigirla a un segmento concreto del mercado, y reforzarla, con un sistema de entrega de valor superior” (p.143).

De lo anterior se desprende que el valor percibido es una reflexión que realiza el cliente, en el que compara los beneficios que recibe frente a los sacrificios que tendrá que hacer para la adquisición de bien o servicio, observando siempre las diversas alternativas que hay en el mercado, dicho valor influirá de manera contundente en su decisión de compra.

Satisfacer la necesidades y expectativas de los clientes resulta cada vez más difícil, se preocupan cada vez más por el precio y hay gran cantidad de competidores con ofertas similares para elegir. La meta principal hoy en día para las empresas no reside en “captar nuevos clientes”, sino en retenerlos. De ahí la importancia de cómo se puede crear más retención y menos deserción en las empresas, considerando siempre cumplir con las expectativas, ya que, si ofrecemos un servicio o resultado inferior a sus expectativas, el cliente quedará insatisfecho.

Kotler y Keller (2016) mencionan algunos datos interesantes sobre la retención de clientes.

- Adquirir nuevos clientes cuesta cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes existentes.
- La empresa promedio pierde el 10% de sus clientes al año.
- Reducir un 5% el índice de abandono de clientes puede aumentar las utilidades entre un 25 y 85%.

En la tabla no. 9 se muestra el porcentaje de retención actual de la empresa, los ingresos mensuales, número de socios, utilidad anual, así como el importe de pérdida anual por la baja en los niveles de retención de los clientes.

MES	INGRESOS 2018	UTILIDAD M	SOCIOS	DESER.	RET.	S/D	PERDIDA MENSUAL
ENERO	\$ 126,542.00	\$ 68,102.00	487	0%	100%		\$ -
FEBRERO	\$ 113,522.00	\$ 55,082.00	437	10%	89.72%	50	\$ 13,098.00
MARZO	\$ 105,332.00	\$ 46,892.00	405	17%	83%	82	\$ 21,288.00
ABRIL	\$ 112,303.00	\$ 53,863.00	432	11%	89%	55	\$ 14,317.00
MAYO	\$ 107,000.00	\$ 48,560.00	412	15%	85%	75	\$ 19,620.00
JUNIO	\$ 95,391.00	\$ 36,951.00	367	25%	75%	120	\$ 31,229.00
JULIO	\$ 107,760.00	\$ 49,320.00	414	15%	85%	73	\$ 18,860.00
AGOSTO	\$ 93,413.00	\$ 34,973.00	359	26%	74%	128	\$ 33,207.00
SEPTIEMBRE	\$ 82,643.00	\$ 24,203.00	318	35%	65%	169	\$ 43,977.00
OCTUBRE	\$ 82,643.00	\$ 24,203.00	318	35%	65%	169	\$ 43,977.00
NOVIEMBRE	\$ 82,643.00	\$ 24,203.00	318	35%	65%	169	\$ 43,977.00
DICIEMBRE	\$ 82,643.00	\$ 24,203.00	318	35%	65%	169	\$ 43,977.00
			PROM	21.50%	78.50%		\$ 327,527.00
	UTILIDAD ANUAL	\$ 490,555.00					

Tabla no. 9 Índice de retención de clientes U/R 360° Gym & Fitness

Como se puede observar el índice de retención mensual desciende considerablemente en los meses de septiembre a diciembre llegando a un 65% de retención, razón por la cual las utilidades muestran una considerable disminución.

### **2.7.1 Como obtener lealtad de los clientes**

Kotler (2006) afirma que la hora de invertir en la creación de relaciones con los clientes es fundamental distinguir cinco niveles:

- 1) Marketing básico
- 2) Marketing reactivo
- 3) Marketing responsable
- 4) Marketing proactivo
- 5) Marketing de colaboración

El manejo de estos cinco niveles de marketing dependerá en gran medida del número de clientes y el margen de utilidad que representen para la empresa. En mercados con pocos clientes y altos márgenes de utilidad se practicará en gran medida el marketing de colaboración, de esta manera habrá que considerar la situación específica de cada empresa con fin de enfocarse en mayor o menor medida en alguno de los niveles.

Según Darrel y Reichheld (2002) afirman que existen cinco imperativos de la administración de las relaciones con los clientes:

- 1) Captar al cliente adecuado.
- 2) Diseñar la propuesta adecuada.
- 3) Crear los mejores procesos.
- 4) Motivar a los empleados.
- 5) Aprender a retener clientes.

### **2.7.2 Como reducir el índice de deserción de los clientes**

Kotler (2006) (p.159) sugiere un proceso de cinco pasos para reducir el índice de abandono de los clientes. “Primero la empresa debe definir y calcular su índice de retención de clientes, en segundo lugar la empresa debe identificar las causas por las que los clientes la abandonan, y seleccionar las que mejor se puedan manejar, en tercer lugar, la empresa debe calcular las ganancias que deja de recibir cuando los clientes la abandonan, después la empresa debe estimar cuánto le costaría

reducir el índice de abandono de los clientes y por último no hay nada mejor que escuchar a los clientes. Una vez que la empresa es capaz de identificar el efecto que tiene el bajo nivel de retención de clientes en las utilidades de la empresa deberá desarrollar e implementar herramientas para fortalecer la relación con los clientes. Berry y Parasuraman sugieren tres acciones para aumentar el índice de retención de los clientes. “Añadir beneficios económicos, añadir beneficios sociales y añadir vínculos estructurales” (p.136).

### **2.7. 3 Programa de fidelización de clientes**

El aumento de la deserción de clientes dentro de los gimnasios es actualmente uno de los principales problemas dentro de la industria. Debido a la excesiva oferta tanto del sector público como del sector privado, así como la apertura de nuevos modelos de negocio conocidos como “gimnasios low cost” conceden al cliente un sinnúmero de posibilidades de elección, afectando de esta manera en un incremento de la “infidelidad” por parte de los usuarios. Una vez que se tiene clara la repercusión que tiene el aumento de las tasas de retención y fidelidad de los clientes en los resultados de la organización se propaga el interés de los directivos sobre estos temas.

Precisamente Campos (2000) comprobó que los centros con un 15% de crecimiento en sus ingresos, coincidían con los mejores datos de retención de clientes cuyas tasas de deserción estaban cercanas al 20%, y donde los que poseían mayores porcentajes de abandono, eran los que tenían menos incrementos de ingresos. Por ello, los centros que tienen porcentajes mayores de retención, tienen también mayores ingresos.

A pesar de los esfuerzos por implementar estrategias, García (2011) afirma: “Que existe un promedio de deserción de entre un 40% y un 50%, aunque algunos centros tienen entre un 30% y un 40%, y muchos están entre el 50% y el 60%, resultando que cada dos años se renueva casi al completo la cartera de clientes (health club directions: how can clubs retain members and inspire new exercises?, 2003)”. P (106).

Por otro lado, la experiencia propia de la empresa se identifica que la cantidad máxima de inscripciones se producen a principios del año durante los meses de enero a marzo, con su siguiente baja entre las 6 u 8 semanas y alrededor de 50 % de nuevos socios, abandonan el gimnasio entre los tres y seis meses.

Como se puede observar, cada gimnasio posee su propio índice de retención y este se verá afectado según las estrategias e interés que cada directivo muestre sobre estos indicadores.

#### **2.7.4 Definición de los programas de fidelización**

Los programas de fidelización tienen sus orígenes en el año 1981, con la compañía aérea de American Airlines, fueron ellos los pioneros en la introducción del primer programa de fidelización con los mecanismos que se conocen en la actualidad.

García (2011) clasifica los programas de fidelización en tres tipos:

- Los programas de acumulación de puntos funcionan entregando puntos al usuario en relación al dinero que se gasta en la organización, y en los que los puntos se cambian por descuentos o por regalos.
- Los programas de tarjeta que han sido los más utilizados por empresas financieras. Este tipo de programa utiliza tal y como dice su nombre, una tarjeta con una banda magnética que permite a la organización conocer en todo momento los movimientos que realiza el cliente. A cambio, la recompensa varía del programa específico en el que participe el cliente.
- Los clubes de clientes. Estos programas se están implantando con más notoriedad en la actualidad, y más allá de la simple recompensa, el cliente debe implicarse incluso más con la empresa.

Se considera una clasificación alternativa de otros tipos de programas de fidelización, que surgen a raíz de los mencionados anteriormente y que acentuaremos los resumidos por García (2009):

- Promociones en precio : Ofrecen recompensas inmediatas y suponen un apoyo directo a la proposición de valor del producto. Clubes de frecuencia multiproducto : Ofrecen recompensas diferidas e indirectas.
- Competiciones y loterías : Ofrecen recompensas inmediatas e indirectas.
- Programas de categoría : Recompensan las compras de una determinada categoría de producto.



- Programas de continuidad : Recompensan las compras de todas las categorías de productos del establecimiento.
- Programas “amor” : Por ejemplo ahorrar para sus familiares. Affinity programs: No ofrecen beneficios económicos directos para el consumidor. Tratan de mejorar la comunicación a doble nivel (empresa-cliente).
- Programas estructurales : Su objetivo va más allá al ofrecer soluciones estructurales para los consumidores, orientación estratégica y recompensas tales como gestión de quejas, servicios de valor añadido, etc.

## **2.8. Estrategias de marketing relacional propuestas para U/R 360° Gym & Fitness**

Partiendo de la premisa que la rentabilidad, no viene por aumentar los ingresos, ni por reducir los costos de operación, sino por aumentar la retención de los clientes, se propone para U/R 360° una estrategia de marketing relacional con el fin de incrementar el porcentaje de retención en un 10% y evaluar el impacto que pueda tener en las utilidades anuales, tomando como base los datos actuales de la empresa la cual posee un índice de retención del 78.5% promedio anual.

### **Objetivo General**

Desarrollar una estrategia de marketing relacional a fin de contribuir en la creación de valor y satisfacción del cliente haciendo uso de algunos programas de fidelización, de la base de datos de los clientes así como de las redes sociales a fin de generar un posicionamiento de responsabilidad social y de enfoque humano al hacer que la estrategia de fidelización tenga connotaciones en pro de la lucha contra la obesidad y que utilice elementos de motivación y superación personal mediante el ejercicio y la buena alimentación.

### **Objetivo específico.**

Aumentar en un 10% la tasa de retención de los clientes, actualmente la tasa de retención es de un 78.5%.

### **Objetivo específico.**

Incrementar el período de inscripción del cliente, de 1 mes a 6 meses en el caso de los light users y de anualidad en el caso de los heavy users, mediante la aplicación de una estrategia de servicios colaterales.

Las estrategias de marketing relacional que se proponen quedan estructuradas en 2 etapas, la primera consistirá en invertir en herramientas y acciones que generen valor para los clientes y en la segunda fase se plantea una estrategia de fidelización basada en un programa de continuidad, cuyo objetivo es aumentar la lealtad de los clientes por medio de la entrega de mayores beneficios a fin de acrecentar el valor percibido, fortalecer la relaciones y aumentar la eficacia de las acciones de promoción y comunicación.

Las estrategias propuestas deberán implementarse lo antes posible y la efectividad de las mismas se podrán evaluar durante los primeros seis meses con un análisis mensual de las utilidades de la empresa, así como en el número de socios mensuales y calculando el índice de retención partiendo de los datos históricos que proporcione la entidad.

### **2.8.1 Estrategias y acciones para crear valor**

A continuación, se propone un conjunto de 10 acciones que coadyuvaran a aumentar la tasa de retención de clientes.

Actividad 1: Contratación de personal de ventas y seguimiento clientes.

Actividad 2: Contratación de personal de recepción de clientes.

Actividad 3: Capacitación de servicio al cliente.

Actividad 4: Capacitación de ventas.

Actividad 5: Diseño de página web.

Actividad 6: Contratación de manejo de redes sociales.

Actividad 7: Manejo de base de datos de clientes.

Actividad 8: Promociones 10% descuento por cumpleaños vía e-mail.

Actividad 9: Tarjeta de regalo pase semanal gratis por socio al año.

Actividad 10: Reuniones con profesionales del fitness cada 3 meses.

### **2.8.2 Costeo de estrategias y acciones complementarias para crear valor**

En la tabla no. 10 se muestra el desglose de las acciones y costos anuales que se sugieren implementar a fin de aumentar el valor percibido del cliente.

Costo anual de la estrategia	COSTO ANUAL
1) Contratación de personal área de ventas y seguimiento cliente	\$ 48,000.00
2) Contratación de personal de recepción de clientes	\$ 33,600.00
3) Capacitación de servicio al cliente	\$ 10,000.00
4) Capacitación de ventas	\$ 11,000.00
5) Diseño de página web	\$ 4,000.00
6) Contratación de manejo de redes sociales	\$ 32,000.00
7) Manejo de base de datos de los clientes	
8) Promociones 10% descuento por cumpleaños (400*\$26)	\$ 10,400.00
9) Tarjetas de regalo pase semanal gratis para socio por año	\$ 14,400.00
10) Reuniones con profesionales del fitness cada 3 meses	\$ 12,000.00
Costo anual de estrategias	\$ 175,400.00
Costo mensual por aplicación de las estrategias	\$14,616.00
Importe de la pérdida anual por falta de estrategias de retención de clientes	\$ 327,527.00

Tabla 10. Costeo anual de estrategia y acciones para generar valor.

Como se puede observar si se decide invertir en estas 10 estrategias propuestas y con ellas se logra aumentar el porcentaje de retención a un 90% las utilidades de la empresa aumentarían en un 37% , sin embargo habría que considerar que estas inversiones reeditarán en beneficios a largo plazo, en caso de aceptar dicha propuesta se sugiere implementar estas acciones en un periodo máximo de 2 meses.

### **2.9 Estrategia de fidelización basada en un programa de continuidad**

Actualmente en el esquema de ventas de U/R 360 Gym & Fitness hay dos tipos de usuario principales. El usuario A y el usuario B como se muestra en la figura 1; el usuario A es el que

compra una mensualidad y no hay recompra, el usuario B es el que compra 5 o 6 meses pero luego toma un período de ausencia de 1 mes para volver otros 5 o 6 meses.

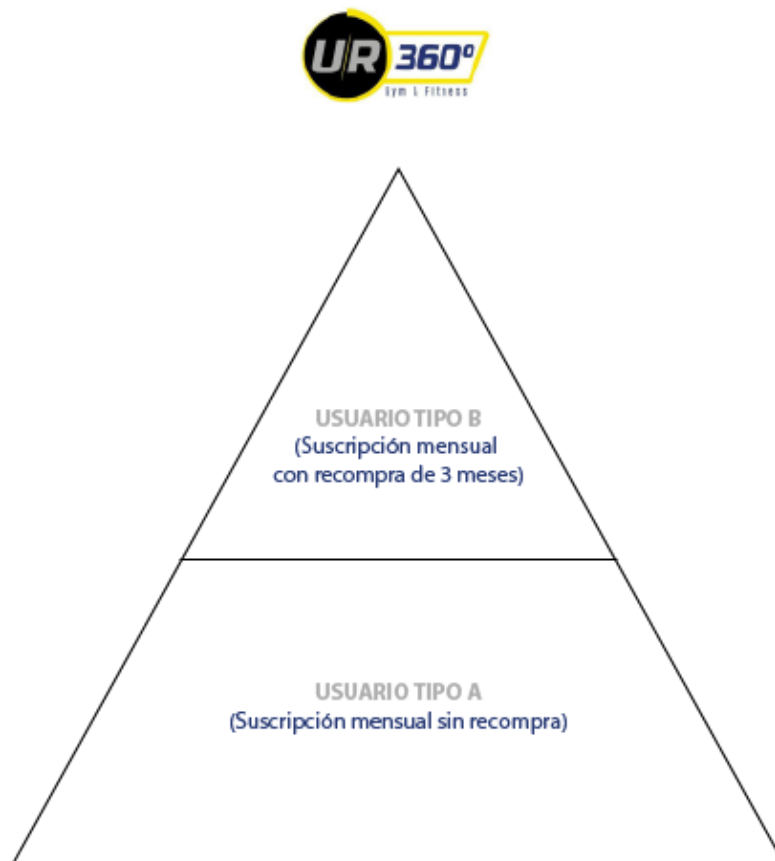
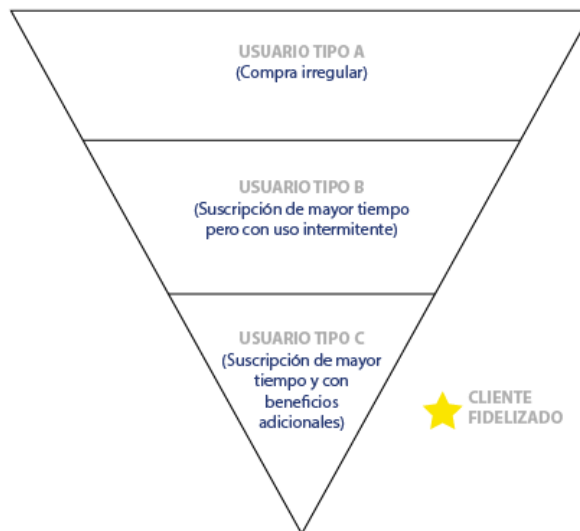


Figura 1. Esquema de ventas actual de U/R 360° Gym & Fitness

De acuerdo a los estudios de la IHRSA y el INEGI (2016), el 52% de las deserciones es por cansancio y el otro 48% es por falta de tiempo. Por lo que podemos inferir, que si el mercado no “tiene” o más bien no “quiere” destinar tiempo a la actividad física es por falta de la motivación adecuada, así que la estrategia tiene como meta provocar una mayor cantidad de conversiones del usuario A, a usuario B así como introducir un nuevo tipo de usuario, el usuario tipo C que es el usuario fidelizado y fomentar una cultura del deporte y nutrición alimenticia que no solo fidelice a los clientes sino que atraiga nuevos clientes. A continuación, mostramos la gráfica con el tipo de clientes deseados.



El usuario C, es aquel usuario que tiene una frecuencia de compra de 3 o 4 anualidades y que adicional a esto es un embajador de la marca. A continuación, se presentará la mecánica para la introducción de este usuario y la conversión de usuario A a usuarios B.

### **2.9.1 Mecánica de conversión de usuario A a usuario B**

Para la atracción de los usuarios tipo A, que son los de consumo intermitente, se creará el “Reto UR7” que consta de un reto de disminución de 8 kilos en 6 semanas o de una disminución de porcentaje de grasa de mínimo del 4% en el cual se contará con la asesoría inicial de un nutriólogo, que les dará una dieta a seguir para las próximas 6 semanas y de un entrenador en el gimnasio quien supervisará los ejercicios que los inscritos realizan para cumplir su meta. El inscrito tendrá derecho a ir al gimnasio 5 días a la semana para lograrlo durante este período de tiempo. Al comprometer a un usuario durante 6 semanas, aumenta automáticamente el tiempo promedio de un usuario que busca encontrar resultados al corto tiempo además de atacar la oportunidad de mercado de crear una consciencia de bienestar físico y general mediante un período de ejercicio y alimentación controlada enfocado a dar resultados visibles en poco tiempo, provocando mayor satisfacción con la marca motivando al consumidor a generar una recompra para ver resultados más notables si se compromete durante más tiempo. El costo de este reto será de \$599. El reto

llevará consigo como incentivo el 15% de descuento en la compra de una inscripción trimestral (dejando el precio por los 3 meses en \$663), exclusivo para los que completen este reto o un descuento en la compra de su siguiente reto, dejando la inscripción de \$500, teniendo como máximo un número de 20 inscritos por reto y un máximo de 3 retos consecutivos. Esto responde al objetivo de involucrar por períodos cortos pero intensos al consumidor tipo A y de aumentar las posibilidades de convertirlo en uno tipo B garantizando un ingreso anual más fuerte y estable y una capitalización más rápida de la empresa.

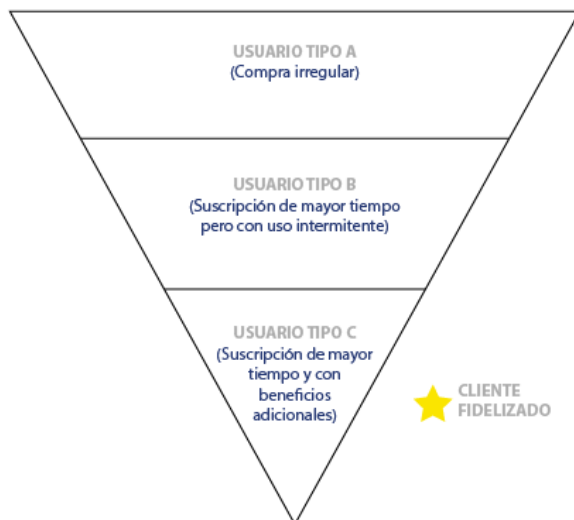
### **2.9.2 Mecánica de introducción de usuario tipo C**

El usuario tipo C, está pensado para los clientes que ya van de manera natural al gimnasio por períodos de 5 meses o más. Para este tipo de clientes se creará la figura del usuario “UR 360 Pro”, el cual consiste en; por cada 4 meses de inscripciones que compren (a precio completo de mes, total \$1,040), se les regalará 1 pase gratis (de un día) al mes para llevar a quien ellos gusten (en total 4), además de que se les regalarán 1 consulta con el nutriólogo para hacerla válida en el período de esos 4 meses. Convirtiéndolo así, en un cliente que se sentirá apoyado e incentivado por la marca al buscar su desarrollo no solo deportivo sino nutrimental, y al otorgarle beneficios de llevar más personas con la estrategia “freemium” de llevar a una persona por un día, se vuelve en un embajador de la marca y en un potencial canal de captación de clientes nuevos.

### **2.9.3 Alianza con nutriólogo**

Para poder costear los precios anteriormente mencionados se requiere realizar una alianza con un nutriólogo brindándole un año de gimnasio gratis y exclusividad para tratar a cualquier paciente de UR 360° a cambio de que las consultas a los clientes PRO y de los retos se cobren en \$100.

Con base a las estrategias previamente planteadas, el objetivo es modificar las categorías de usuarios para que tengan mayor frecuencia de uso y que esté todo apoyado siempre por el incentivo de tener una mejor alimentación y mejor rendimiento personal mediante el acompañamiento de un nutriólogo. Adicional a esto se esperan alrededor de 30 inscritos adicionales gracias a la estrategia de pases “freemium” de un día. Esto dado que calculamos 50 compras de membresías pro, a cada uno se le dan 4 pases, trayendo a 200 personas, con una tasa de compra del 25% de usuarios invitados, podemos garantizar otros 50 inscritos por un mes.



#### **2.9.4 Campaña de comunicación**

Para comunicar la propuesta de fidelización y los valores agregados que esta puede ofrecer al consumidor se planteará una estrategia de comunicación integral para alcanzar al mercado cautivo y colateralmente impactar a clientes potenciales. Comunicar a los usuarios tipo A las ventajas de ser un usuario tipo B y a los usuarios tipo B, persuadirlos de adquirir la membresía PRO mediante una campaña de concientización de la importancia del bienestar personal, la salud y los incentivos de nutrición, así como los pases gratis. Haciendo la idea central de la campaña el mejoramiento holístico de la persona mediante una campaña de 4 meses.

##### ***2.9.4.1 Concepto rector.***

Apelar al lado de mejoramiento personal del cliente y de su salud integral mediante mensajes de motivación y una línea gráfica sobria con colores básicos e imágenes aspiracionales. Teniendo como tagline de campaña dos frases principales:

a) “*Sé mejor que ayer*”: Frase enfocada al mejoramiento deportivo y a la motivación de ser una mejor persona mediante el ejercicio.

b) *“El cambio inicia adentro”*: Frase enfocada al mejoramiento de los hábitos alimenticios del consumidor.

c) *“En equipo puedes más”*: Frase enfocada a resaltar los beneficios de la membresía PRO al traer más usuarios.

Invitando con estas frases al consumidor a superarse a sí mismo y comunicando que todo depende de tu motivación y compromiso para obtener resultados tanto en lo físico como en el estado de salud. Adicionalmente se utilizará un balance de hombres y mujeres en las fotografías de la comunicación para balancear el atractivo a los clientes de ambos sexos.

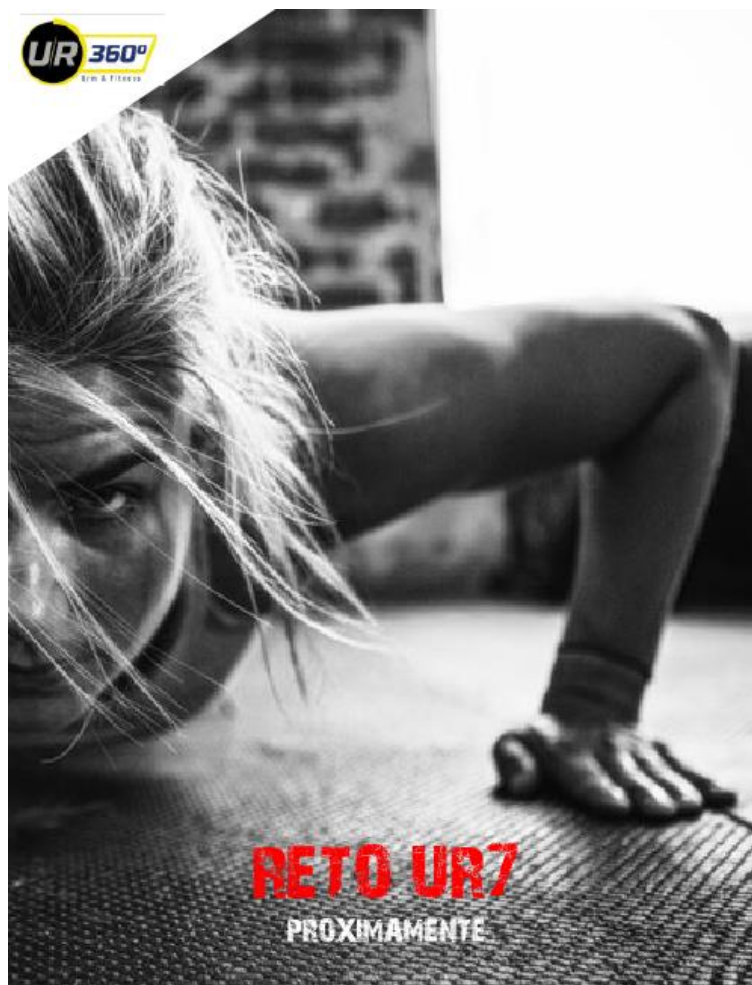






#### ***2.9.4.2 Plataformas y herramientas a utilizar.***

Se recomienda por el perfil del target que se haga una campaña preventiva motivacional de un mes mediante posters dentro del gimnasio para primeramente impactar a los clientes cautivos y generar expectativa. Adicionalmente se complementará esta campaña en la página de Facebook del gimnasio, haciendo un calendario de posteo de dos meses con una frecuencia de 1 post cada dos días.



Ejemplo de poster preventivo

Posterior a realizar la campaña preventiva, se procederá a abrir la convocatoria al público en general con el objetivo de realizar el primer reto UR7 a dos semanas de lanzar la convocatoria. Esto mediante posters dentro del gimnasio y la complementación de la publicación en redes sociales.

Se hará también material promocional para la membresía PRO después de 4 meses de campaña publicitaria y generación de por lo menos dos retos UR7 con el objetivo de haber ya aumentado el público del gimnasio, pasando a la segunda fase, la de la fidelización y generación de compromisos a largo plazo. Principalmente la labor de conversión y persuasión de los clientes a comprar el trimestre con el descuento después del reto UR7 será por parte del equipo comercial, al igual que

el convencimiento de los actuales inscritos de pasarse a la membresía PRO para obtener mayores beneficios y resultados.



Ejemplo de volante informativo

## 2.10 Análisis financiero

### 2.10.1 Presupuesto para campaña de 4 meses de septiembre a diciembre 2018.

En la tabla no. 11 se muestran los conceptos y costos aproximados para la campaña del programa de fidelización.

Concepto	Cantidad	Monto aproximado
Poster para interior de gimnasio	10 (Cambiando los posters cada 2 meses)	\$600
Pauta en Facebook Ads	4 meses de campaña.	\$6,000 (Distribuido en \$1,500 mensuales)
Servicios de diseño de materiales y calendario de redes	4 meses de servicios	\$10,000 (Distribuidos en 4 meses)

Citas Nutriólogo	80 (Retos UR 7)	\$12,000 (Distribuido en 4 meses)
	50 (Compras aproximadas de membresía PRO)	\$5,000 (50 citas por \$100 membresía PRO)
Membresía anual Nutriólogo	12 meses	\$2,004 (Tomando en cuenta el costo por inscrito)
TOTAL		\$35,604
COSTO MENSUAL		\$8,901

Tabla 11. Presupuesto para campaña del programa de fidelización.

## CAPITULO III

### 3. Implementación y resultados

#### 3.1 ROI (Retorno de Inversión) y costeo de estrategia

##### 3.1.1 Costeo de estrategias y acciones para crear valor

En la tabla no. 12 se muestra el costo total de las estrategias que se proponen a fin de crear y aumentar valor para los clientes.

Costo anual de la estrategia	COSTO ANUAL
Contratación de personal área de ventas y seguimiento cliente	\$ 48,000.00
Contratación de personal de recepción de clientes	\$ 33,600.00
Capacitación de servicio al cliente	\$ 10,000.00
Capacitación de ventas	\$ 11,000.00
Diseño de página web	\$ 4,000.00
Contratación de manejo de redes sociales	\$ 32,000.00
Manejo de base de datos de los clientes	
Promociones 10% descuento por cumpleaños (400*\$26)	\$ 10,400.00
Tarjetas de regalo pase semanal gratis para socio por año	\$ 14,400.00
Reuniones con profesionales del fitness cada 3 meses	\$ 12,000.00
Costo anual de estrategias	\$ 175,400.00
Costo mensual por aplicación de las estrategias	\$14,616.00
Importe de la pérdida anual por falta de estrategias de retención de clientes	\$ 327,527.00

Tabla 12. Costeo anual de estrategia y acciones para crear valor.

De análisis anterior se concluye que si se decide invertir en estas 10 estrategias propuestas y con ellas se logra aumentar el porcentaje de retención a un 90% las utilidades de la empresa aumentarían en un 37% anual incrementando la utilidad en \$674,004 en comparación con la utilidad anual de \$490,555.

Por otro lado, haciendo un análisis de las cifras que proporciona la empresa tabla no. 13 se muestra que el costo de pérdida anual por falta de estrategias de retención asciende a \$327,527, por lo tanto la empresa debería de gastar hasta esa cantidad para mejorar el servicio y entregar mayores beneficios a los clientes a fin de que estos aumenten su valor percibido, el valor de la

estrategia que se propone está aún por debajo del importe anual que la empresa esta dejando de ganar por la deserción de clientes.

MES	INGRESOS 2018	SOCIOS	DESER	RET.	NO.SOC DESERC	PERDIDA MENSUAL
ENERO	\$ 126,542.00	487	0%	100%		\$ -
FEBRERO	\$ 113,522.00	437	10%	89.72%	50	\$ 13,098.00
MARZO	\$ 105,332.00	405	17%	83%	82	\$ 21,288.00
ABRIL	\$ 112,303.00	432	11%	89%	55	\$ 14,317.00
MAYO	\$ 107,000.00	412	15%	85%	75	\$ 19,620.00
JUNIO	\$ 95,391.00	367	25%	75%	120	\$ 31,229.00
JULIO	\$ 107,760.00	414	15%	85%	73	\$ 18,860.00
AGOSTO	\$ 93,413.00	359	26%	74%	128	\$ 33,207.00
SEPTIEMBRE	\$ 82,643.00	318	35%	65%	169	\$ 43,977.00
OCTUBRE	\$ 82,643.00	318	35%	65%	169	\$ 43,977.00
NOVIEMBRE	\$ 82,643.00	318	35%	65%	169	\$ 43,977.00
DICIEMBRE	\$ 82,643.00	318	35%	65%	169	\$ 43,977.00
						\$ -
		PROM	21.50%	78.50%	ANUAL	\$ 327,527.00

Tabla 13. Importe de pérdida anual por deserción de clientes.

### **3.1.2 ROI de la estrategia del programa de fidelización**

En la tabla no. 14 se muestra el ROI de la estrategia a fin mostrar un cálculo económico que nos permita evaluar la rentabilidad de la estrategia, así mismo se podrá observar si dicha estrategia será viable para aumentar en un 10 % el índice de retención de clientes.

CONCEPTO	CANTIDAD	MONTO
Costo total de estrategia	4 meses	\$35,604
Costos fijos mensuales		\$233,760
Total de Costos:		\$269,364
Nuevos inscritos aproximados a reto	4 retos de 20 personas cada uno (Total 80 personas)	\$48,000

Personas interesadas en membresía pro	Se pronostican 50 personas	\$52,000
Aproximado de inscritos por estrategia freemium	Se pronostican 50 personas por un mes mínimo	\$13,000
Promedio de ingresos mensuales (Ya descontando las membresías pro)	250 personas (260 cada uno por cuatro meses)	\$260,000
Total de Ingresos:		\$373,000
Utilidad proyectada:		\$103,636
Utilidad mensual proyectada (4 meses):		\$25,909
Aumento de utilidad mensual:		26%

Tabla 14 ROI de la estrategia del programa de fidelización

### 3.2 KPIs. (Key Performance Indicator)

- a) Venta de Retos UR7.
- b) Venta de membresías PRO.
- c) Volumen de citas con el nutriólogo por parte de los clientes.

### 3.3 Evaluación de posicionamiento y comunicación.

En este punto se evaluará si la cantidad de personas en el mercado de Nueva Italia perciben de manera positiva y como un líder en el mercado a UR 360 así como que se haya logrado la correcta transmisión y comunicación de las estrategias de fidelización.

#### 3.3.1 KPIs

a) Reconocimiento de la marca: Esto se puede obtener mediante un ejercicio de top of mind en una batería de encuestas a público en general.

*a.1 Alcance y likes pronosticados en Facebook:* Con una inversión mensual de \$1,500, se pronostica un aumento de 500 fans, el total durante cuatro meses aumentarían 2,000.

*a.2 Alcance de medios impresos:* Los posters, si tenemos una rotación de entre 300 y 400 personas en el gimnasio tenemos en total de 1,600 impactos durante los 4 meses, que si bien son menos, al ser clientes cautivos es mucho más probable que compren el reto o la membresía PRO a diferencia de un cliente nuevo.

*a.3 Total de impactos:*

Digital: 2,000 fans

Impreso: 1,600 personas alcanzadas

b) Reconocimiento del reto UR7 y membresía PRO: Esto se puede medir mediante la implementación de una encuesta dentro del gimnasio para verificar que los clientes actuales conozcan el reto UR7 y la membresía PRO.

*b.1 Encuestas al público en general:* Al finalizar el primer mes de campaña se debe realizar una batería de 300 encuestas de medición para ver la efectividad que está teniendo la campaña, la medida mínima sería que por lo menos el 80% de esos 300 respondan que si conocen a UR 360° y que conocen el reto UR7

*b.2 Encuestas a clientes del gimnasio:* Al finalizar el primer mes de campaña se debe realizar una batería de 200 encuestas de medición para ver la efectividad que está teniendo la campaña, la medida mínima sería que por lo menos el 90% de esos 200 respondan que si conocen el reto UR7 y sus beneficios al igual que la membresía PRO.



#### **4. Conclusiones y recomendaciones**

La compilación y análisis de los datos realizados profundizan y reconocen la imperativa necesidad de que las empresas dejen atrás un enfoque transaccional y decidan adoptar una visión basada en las relaciones, la vieja escuela del marketing con una orientación hacia las ventas masivas ha quedado atrás, en la actualidad en un contexto de competencia extrema, las empresas deben de aprender de sus clientes, escucharlos, ser capaces de satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas ofreciendo un trato personalizado y calidad en los servicios, es en este punto donde el marketing relacional cobra gran importancia ya que uno de los objetivos clave es establecer relaciones firmes, duraderas y satisfactorias con cada una de las personas que puedan influir en el éxito de la empresa llámense clientes, directivos o empleados. Partiendo de datos que han comprobado que resulta hasta cinco veces más caro atraer un nuevo clientes que retener a los existentes resulta fundamental realizar inversiones en estrategias para retenerlos.

Durante la investigación de los conceptos, técnicas y herramientas de marketing relacional se concluye que si bien este supone una mayor rentabilidad y crecimiento, este enfoque lleva inmerso un cambio sustancial en toda la estructura de la organización haciendo cambios en la orientación del organigrama tradicional a uno con orientación hacia el cliente, se reconoce que llevar a cabo este tipo de cambios en toda la estructura es mucho más costoso que ofrecer un servicio estandarizado y que llevará tiempo lograr el diseño del servicio que el cliente requiera para llegar a elevar las tasas de retención a niveles de 90 o 99%. Sin embargo una vez que se decida invertir en estrategias de retención y creación de valor los beneficios se verán reflejados en la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la segmentación y clasificación de los clientes se reconoce la importancia de la misma dentro de la organización, ya que las tareas son mucho más fáciles cuando segmentamos el mercado en distintas categorías. En este punto se rescata la premisa que señalan varios autores que es más rentable tratar con menos clientes con una mayor cuota, que muchos clientes con una baja cuota. Sin embargo por el tipo de posicionamiento de U/R 360° de “low cost” habría que hacer una evaluación costo beneficio de llevar a cabo una segmentación de su mercado a fin de poder identificar cuales son los clientes más rentables y ver la posibilidad de ofrecerles un servicio de mercadotecnia uno a uno.

Por otro lado, el éxito de las estrategias de marketing relacional dependerán en gran medida de la calidad del servicio que se entregue, ya que la relación que existe entre el valor percibido por el cliente y los niveles de satisfacción son los que coadyuvarán a elevar los niveles de retención, dichas estrategias deberán reforzarse con el uso de la tecnología . Se menciona en la investigación el modelo SERVQUAL a fin de que la empresa realice un análisis de los conceptos en los que presenta más debilidades y trabaje en ellos.

Partiendo del panorama actual de la empresa y del análisis de mercado, los datos se muestran alentadores para la implantación de la estrategia, la problemática inicial partió de un elevado porcentaje de deserción de clientes , la cual se propuso contrarrestar con una estrategia de marketing relacional en dos etapas, reconociendo que la primera etapa será la más costosa a nivel financiero y psicológico ya que no solo conllevará un desembolso monetario sino un cambio sustancial en todos los procesos de la organización incluyendo las personas, el costo total de la inversión anual de esas acciones asciende a \$175,400.00, dicha cantidad representa el 36% de las utilidades anuales, sin embargo se diferirá en montos mensuales de \$14, 616.00 y será decisión del dueño de la empresa si decide invertir en ello o no, los datos y cifras que muestra el estudio provee cifras favorables de crecimiento para la organización ya que de adoptar dicho reto adquirirá una ventaja sustancial sobre sus competidores. La segunda etapa que se propone basada en un programa de fidelización por medio de una mecánica de retos va enfocada a optimizar un incremento del ticket promedio y la frecuencia de compra la cual debe ser paralela mediante la aplicación de la estrategia de fidelización y del lanzamiento de servicios que motiven al usuario a ir al gimnasio (tales como el Reto UR7) así como servicios que motiven al usuario a quedarse más tiempo (como la membresía PRO y el descuento en anualidad después del Reto UR7).

En cuanto al análisis del costo beneficio de las estrategias propuestas se observa que de adoptar las y llevarlas a cabo el incremento en la utilidad sería de un 37% en la primera etapa y de un 26% en la segunda etapa de manera anual, obteniendo así la cantidad de ingresos suficientes para sostener la implantación de la estrategia anual y generando beneficios a largo plazo para la organización.

De manera personal estoy satisfecha con el trabajo realizado, cuando inicié el proceso partí de una problemática que al parecer sería sencilla de resolver, sin tener ni idea de todas las tareas y

esfuerzos que conlleva implantar una estrategia de marketing relacional, si bien cuando adoptas un enfoque de producción o de ventas los trabajos parecen más sencillos, pero cuando optas por una orientación hacia las relaciones y las personas las tareas se complican, hablo de manera personal ya que en este punto es donde debes de mostrar tu capacidad de empresario, de director, de líder y ser capaz de motivar y convencer a las personas que forman parte de tu equipo a hacer cambios radicales, en entornos donde las personas tienen un bajo nivel académico, con mentalidades conformistas, y con un mercado laboral carente de personas aptas para los puestos el panorama se complica. Sin embargo, una de las cualidades que me caracterizan es la capacidad de asumir retos y cumplir mis metas, independientemente del resultado final, al fin de cuentas la palabra fracaso no está en mi vocabulario, para mí todas las experiencias son aprendizajes que me ayudan a ser mejor cada día.

Sin duda el marketing vive un momento apasionante, en una búsqueda continua por la superioridad y el dominio, en un mundo empresarial donde la cultura hacia los clientes y el servicio ha despertado y las tareas han cambiado de rumbo, se requiere de personas integrales en todos los sentidos, capaces de crear relaciones de valor con los clientes, socios y compañeros de trabajo, a fin de poder contribuir en el éxito y rentabilidad de la organización de la cual formen parte.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que la empresa contrate a personal apto para el área de ventas y seguimiento al cliente, personal de recepción y manejo de base de datos de los clientes, se recomienda se capacite a profundidad al todo equipo del gimnasio en los procesos de ventas para que tengan la sensibilidad de entender con qué tipo de usuario están tratando y de qué manera persuadirlo mejor para convencerlo de generar una compra adicional a lo que normalmente compraría, así como buscar métodos de motivación personal y redirección hacia un estilo de vida más sano y saludable. Aunado a esto la capacitación de servicio al cliente es fundamental para ofrecer un servicio de calidad, las inversiones de las páginas web y manejo de redes sociales está a consideración del dueño de la empresa.

Se recomienda también una medición diaria a fin de llevar un reporte de ventas claro y elaborado, que desglose en qué días y horarios hay mayor cantidad de compras, así como afluencia

para estudiar con mayor claridad al mercado y poder generar no solo una curva de demanda monetaria sino una curva de tráfico para entender cuáles son las épocas de mayor y menor tráfico al igual que las épocas de mayor y menor ventas las cuales nos pudieran dar mayor claridad para la elaboración de herramientas y estrategias futuras. Si se decidiera implementar la estrategia se sugiere estar generando reportes mensuales de ventas y número de socios, así como reportes de seguimiento de los clientes a fin de poder monitorear la efectividad de las estrategias y los niveles de retención o captación de nuevos clientes y cumplir evaluar el cumplimiento de sus expectativas.

## Referencias bibliográficas

Alcántara, A. (2017). Crece inscripción a los gimnasios, pero casi nadie va. México .:El financiero.

Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx>

Berry, L. & Parasuraman, A. (1997). Listening to the Customer. The Concept of a Service-Quality Information System. Sloan Management Review, 3(38), 65-76.

Berry, Leonard L. (1995). Relationship marketing of services growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science XXIII (4): 236–245.

Burnett, J. (1997). Promoción: conceptos y estrategias.

México: McGrawHill.

Burnett, V. (2002). Gestión de la relación con el cliente clave. New York:

Prentice Hall.

Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld. Avoid the Four Perils of CRM.Harvard Business Review, (2002) pp. 101-109.

De la Torre, R. (2018) El mercado del fitness en México vale mil 800 mdd y sigue creciendo.

México.:Merca 2.0. Recuperado de <http://www.merca20.com>

Euromonitor. (2017) Reporte sobre consumo de bienes de deporte y nutrición en México Sports & Nutrition. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>

Feciková, I. (2004). An Index method for measurement of customer satisfaction. The TQM magazine, 1(16), 57-66.

- Fernandez, E. (2017). Cómo clasificar y segmentar a tus clientes. México.: Artyco. Recuperado de <https://artyco.com>
- Garcia, J.(2011). Dirección e innovación en la industria del fitness. Sevilla:Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Guadarrama E (2015). Ciencia y Sociedad. México:  
Ciencia y Sociedad.
- INEGI, (2016). Encuesta Poblacional Intercensal del INEGI: Tabulados de la Encuesta Intercensal 2015. Encuesta Intercensal 2015, 1, 2 y 3.
- Kotler, P y Keller, K (2006). Dirección de Marketing. México:  
PEARSON.
- Parasuraman, A.; Berry, L. & Zeithaml, V. (1990). Five Imperatives for improving Service Quality. Sloan Management Review, 31, 21-38.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1998). Better business-one customer at a time. The Journal for Quality and Participation, 2(21), 30-37.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2006). Customer-Based Marketing Spend. Sales and marketing Management, 3(158), 15-28.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance, New York: Free Press.

Ralston, R. (1996). Model Maps out a sure path to growth in marketplace. Marketing News, 11(30), 12-21.

Ranaweera, Ch. & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing, 1(12), 82-90.

Rebollo, Jesús. 2012. Marketing relacional. Conceptos básicos y ejemplos prácticos. Spanish Journal of Rural Development III (1): 103-110.

Reichheld, F. & Sasser, W. E. Jr. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services Harvard. Business Review, 68, 105-111.

Statista. (2017) Top 10 countries number of members in health & fitness club in 2017 (in millions). Recuperado de [http:// www.statista.com](http://www.statista.com)

Wakabayashi, José y Haydeé Oblitas (2012). La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú. Universidad y Empresa XIV (23): 71-90.

Whiteley, R. & Hessian, D. (1996). Customer-centred growth: five strategies for building competitive advantage. Managing Service Quality. University Press, 5(6), 47-52.